

採用選考のポイントと面接担当者の心得

セミナーテキスト

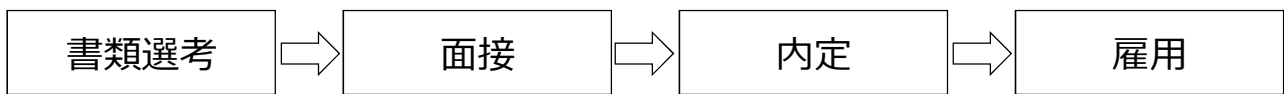
複製・転載を禁ず

アーテムコンサルティング事務所

2016.11 初版
2017.07 改訂

©2016 アーテムコンサルティング事務所

1. 採用選考の流れ・選考前の準備



※今回のセミナーは選考段階に限った内容です。募集段階の内容に関しては割愛しており、希望人材像は概ね決定していることを前提に説明します。

希望人材像とその選考基準を明確にしておく。また、少なくとも次の3点について必要条件を設定。

- ① 技能・知識・経験
- ② 実績(数値的なものでなくても良い)
- ③ 価値観

これらについて、必須/あれば尚良い/ない方がよい、といった条件を設定しておく。

① 技能・知識・経験

募集職種で必要とされる知識・技術と経験。

「〇〇ができる人が欲しい」というように具体的に絞りこんでおく。

また、「〇〇できない人はいない」があるなら、これも面接担当が把握しておく。

② 実績

どのような環境で、どのように行動し、どのような実績を出してきたか。自社でも同水準の実績を出せそうか確認したい。面接で自社のケースを想定し「こんなときどうする？」式の質問をし、知識・技術・経験の応用方法を問うのも良い。

③ 適応性

価値観も含め自社に合うか。社風・配属先メンバーとの相性的な部分も含めて確認。

「きちんと挨拶できる人が欲しい」「指示を素直に聞ける人が欲しい」など具体的に。また、「〇〇な人は当社で能力発揮するのは難しいだろう」「〇〇する傾向が強い人は困る」といったことがあれば、これも把握しておく。

これらの項目について、選考基準を面接評価シート(後述)に落とし込んでいく。

2. 書類選考

書類選考は必ず行う。面接を効率よく行い、深い内容を確認するための準備でもある。

(1) 目的

- ・ 応募者の基本情報確認のため。
- ・ 必要最低条件をクリアしているか確認するため。欠如しているなら書類選考にて不合格。
- ・ 面接での質問材料とするため。確認しなければならない曖昧・不明な点などを事前に把握する。

(2) 採用リスクを減らすためのポイント

<形式面> 形式を守る姿勢があるか。見やすい書類にしようとする気配りがあるか。

【例】

- ・ 志望動機の記入、写真の貼付、といった様式を守っているか。
- ・ 書類の汚損(インク汚れ、日焼けのひどい用紙、シワ・折れ等)がないか。
- ・ 手書き作成の場合、文字の上手・下手は別として、レイアウトが雑(罫線から極端にはみ出している。行頭が不ぞろい等)ではないか。

<内容面> 一見した時の先入観を引きずらないで読み込む(特に年齢・学歴・企業名・資格等)。可能な限り客観的に読むことで、事前に把握できる事実や面接で確認すべき点を明らかにできる。

【例】

- ・ 職歴については、職種／業種／担当範囲／事業所規模／どれくらいの期間勤務していたか
- ・ 転職回数かどうか、在籍期間等に矛盾・疑問点はないか
- ・ 居所や交通手段、転居計画から考えて勤務に無理はないか
- ・ 免許・資格は求められるものを取得しているか
- ・ 募集内容を理解したうえでの志望動機が書かれているか

なお、書類選考では明らかにミスマッチだと判断される者だけ不採用とする。本来の適任人材を取りこぼさないよう、書類で多少の不安要素があっても面接で見極めることとした方がよい。

(3) 応募者へは早急に連絡する

応募者は企業からの連絡を待っている。応募書類到着後、2～3日以内に本人へ連絡した方がよい。書類到着から時間があくと良い人材は逃げてしまうし、「履歴書を送ったのに連絡をよこさない。いつまで待たせるんだ」という苦情・悪評の原因になる。

すぐに面接を設定できない場合でも電話連絡をすること。「担当者の日程調整をしているので、面接連絡をあと2日ほど待ってください」等の連絡をし、**応募者を尊重する姿勢で採用活動に臨むことが重要。**

3-1. 面接選考 <心得編>

面接は自社と応募者の相互理解の場と心得ること

(1) 採用活動は、採用を行う担当者・部署だけではなく企業全体の活動と考える

応募者からの電話対応、受付での対応も含め、通常の来客対応と同じように振舞うこと。ぞんざいな対応や当日の案内でバタバタするようでは応募者に不安を与え辞退されてしまう。

自社は応募者からどのように見られているか、という意識を持つ。

(2) 面接担当者は、応募者から見れば会社の顔である。担当者の接し方により応募者の反応は左右される。

a. 「上から目線の物言いだった。あの会社はブラック企業体質だ」等の悪評を立てられる。

b. 「不採用になったけど、面接ではきちんと話を聞いてくれたし説明も丁寧だった」と好評を得られる。

→ _____こそが重要。心象への配慮だけでなく、採用戦略上重要である。

(3) 面接担当者が守るべきこと

- ・ 応募書類は事前に全て読み、質問項目・確認項目を考えておく。当日は記載内容の詳細や書類に現れていない事項の確認と対話に集中できるようにする。
- ・ 「選んでやる」「見抜いてやる」的な上から目線の考えは持たないこと。どうしても態度に現れてしまい、応募者を委縮させてしまう。通常の商談や打ち合わせと同じ姿勢で臨む。
- ・ 服装・身だしなみにも気を付けて面接に臨む。
- ・ 特に若い応募者に対応した際など、親切心のつもりでも指導的助言(人生観・職業観など)はしないこと。

(4) ラポール形成(信頼関係・打ち解けてリラックスしている状況)が第一

信頼関係・許容できる関係ができていないと、こちらの質問や言動を曲解されて悪評にもつながる。

しかし逆に、信頼関係ができていれば、応募者が本来なら語りたくない不都合な部分についても語ってくれる可能性が高くなる。

cf. 中途採用では、特に「_____」が重要となる。後ろ向きな理由で退職する者が敬遠されるのは応募者もわかっているので、ストレートには語らないだろう。そこで、やはりラポール形成が重要となってくる。

(5) 面接担当者間で確認事項を共有しておく

評価は主観に左右されやすい。だからこそ面接評価シートを活用し、行き当たりばったりの質問や感覚的な話にならないようにする。事前に_____と_____を決めておけば_____ができるので、_____を低減できる。

cf. よくある人事評価ミス

◆ハロー効果(目立つ長所が一つでもあると実際以上に良く見えてしまう。逆もあり)／◆中心化傾向(評価が中位に集中する)／◆寛大化傾向(甘い評価をしがち)／◆論理錯誤(関連がありそうな項目を推測で評価する)／◆対比誤差(評価者が自分自身と比較して評価する)／◆逆算化傾向(まず総合点を設定しその得点になるように各評価項目の点数を調整する)、など。

3-2. 面接選考 <技術編>

(1) 面接の流れとポイント

- ① 応募者入室。互いに挨拶。まずは企業側から、募集の背景など含め自己紹介。
- ② 初めは_____質問で緊張をほぐしていく。次に_____質問を行って、話しやすい雰囲気を作っていく。
- ③ 信頼関係ができれば深い質問へ。
- ④ 質問が終了したら、可否の通知はいつまでに連絡するかを伝え、**応募者のスケジュール**も確認。
※応募者のスケジュール→他社への応募状況・選考状況、内定の際に在職先を退職するのに必要な日数など。

(2) 面接担当者は最低でも2名必要

質問役と記録役を分担し、状況により役を入れ替わって質問するなど。一方が見落としている不明点を他方が質問して確認漏れを防げる。また、一方が_____こともできる。

(3) 評価基準は具体的にしておく

「やる気のある人」という表現ではなく、「1年後の目標を言える人」「資格取得に意欲的な人」「指示しなくても自分から指示を仰いだり、提言したりすることができる人」のように想定する。これを評価シートの項目に組み込んでおく。

(4) これまでの行動に重点をおいて聞く

ある状況に置かれたときの行動を聞く(前職でミスをした際にどのようなフォローを行ったか等の経験事例から)。なぜ、その行動をとったのか。どのような結果を目指していたか、を確認する。

自社での_____において、_____を判断する材料の一つとする。

(5) 聞き方を工夫して本音に迫る

「あなたはコミュニケーションが得意ですか」「いろいろなタイプの人と仲良くやれますか」と聞いても、「はい、得意です。大丈夫です」と答えるだろう。

↓ひと工夫して

面接担当 「前職では同僚や後輩、上司の方とも円満な人間関係を築いてこられましたか」

応募者 「はい、ざっくばらんに話せる仲を築いてきました」

面接担当 「では、意見が対立したときのことを教えてください」

ここでのポイントは、_____しないこと。

- ①まず_____して、
- ②次に_____する。

(6) いわゆる「圧迫面接」は絶対にやらないこと

圧迫面接： 応募者の回答を全否定したり、担当者が突然激怒してみたり、冷やかしてみたりといった演技で応募者を威圧する手法。意図的にストレスを与え、冷静さやストレス耐性、臨機応変性を観察するとされていた。一時期流行した面接手法のひとつ。

圧迫面接の存在を知っている応募者は対策を練っているし、知らない応募者は非常識さに驚いてしまう。また、選考のためとはいえ人格否定にもなりかねない場合が多い。パワハラが問題化している昨今を鑑みても、苦情やインターネットでの悪評拡散等につながる危険が高いため無益。

(7) 評価シートの例

_____項目は、
「_____」を
付記しておくといよい。

<例1>

評価基準 3: 想定以上 2: 想定レベル 1: 一般的レベル 0: 欠如

	評価項目	定義	評価
1	必要条件	希望人材像の必要条件を満たしている	3・2・1・0
2	協調性	求められている行動を考えられる、部門をまとめられる 「_____」	3・2・1・0
3	責任感	結果につながる策を主体的に考える、担当業務を貫徹する、	3・2・1・0
4	意欲	自身の目標を設定でき達成するための手段も考えらえる 「_____」	3・2・1・0
5	適応性	自分のやり方に固執しない、指示に従える	3・2・1・0
6	人柄	年齢・性別にかかわらず相談しやすい雰囲気がある	3・2・1・0

確認したい質問内容の下
に、応募者が回答した内
容のテーマ等をメモ。

<例2>

	質問内容	回答・気づいたこと
1	志望動機と転職理由(or 前職退職理由)	当社製品に魅力を感じた。前職でISO取得に関わった経験を活かしたい。海外販路開拓に積極的なところに将来性を感じた。/ 数字的根拠が少ない。
2	職務経歴(職種・業種の詳細、担当範囲、マネジメント経験等)	
3	失敗談・苦労話とフォロー行動・克服行動等 「製法に課題があり仕損じ品が大量発生した際の改善活動について」	現場スタッフからの意見収集が早く、日頃から意見しやすい土壌を作っていたことは良い。一方、経営幹部への提言までに時間がかかっていた。
4	自分の長所と活用方法、良い成果につながった事例	
5	その他質問①	
6	その他質問②	
7	在職先の退職時期と入社可能時期	
8	当社への質問・不安な点 「〇〇業務については社内研修なのか、メーカー研修なのか？」	社内研修であるが、メーカーでの指導者研修を修了した担当者がメーカー作成の教材を使って行うことを説明。/ 安心した模様。

4. 内定から雇用まで

応募者を待たせない。期限を区切って回答する／回答させる。重要事項は書面で確認。

- (1) 応募から条件提示までのスピードを速くする。1ヶ月以内くらいで完結するペースが望ましい。
一般的な中途採用の場合なら、結果通知は最終面接から3日以内くらいにした方が良いでしょう。

内定連絡は電話でよい。

なお、内定から入社までに時間があくケースでは内定承諾書を提出いただくのがよい(安易な辞退防止策)。
内定承諾を保留する者に対しては、期限を決めて返答していただく。

- (2) 自社の就業規則上・法令上、確認が必要な書類の提出や提示をお願いする。

【例】

- ・健康診断書
- ・自動車免許証 ← 運転業務が必須の職種などでは現物を確認しておいた方がよい
- ・運転記録証明書 ← 運転業務が必須の職種などでは確認しておいた方がよい

- (3) 内定から入社までの間に労働条件の最終確認と雇用契約書の取り交わしを行う。

特に、労働条件を明示することは法に定められており、書面で交付する必要がある(労働基準法第15条)。

※例外: 就業規則に当該労働者に適用される条件が具体的に規定されている限り、労働者一人ひとりに対し、その労働者に適用される部分を明らかにしたうえで就業規則を交付すれば、再度、同じ事項について書面を交付する必要はない。

入社後に雇用契約書を取り交わすことも多いようだが、入社初期の労働トラブルや誤解を防ぐためにも、入社前に取り交わすべき。

複製・転載を禁ず

アーテムコンサルティング事務所

Tel. 024-525-4043

e-mail. saito-t@atem-consulting.com

URL. <http://www.atem-consulting.com/>

〒960-8053

福島県福島市三河南町1-20
コラッセふくしま6階

本書の全部または一部を無断転載・複写複製することは法律で定められた場合を除き、著作権の侵害となります。